

ANDRESSA HERRIG

**MARKETING DE RELACIONAMENTO NO CONTEXTO
NACIONAL E INTERNACIONAL**

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-
Graduação em Marketing Empresarial da Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Paulo Henrique Müller Prado

Curitiba

2005

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família que sempre esteve ao meu lado colaborando e incentivando para que eu pudesse dar mais este passo para a aprendizagem.

Ao meu namorado, pelo apoio e incentivo constantes.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que em todos os momentos esteve ao meu lado me dando força espiritual para a conclusão deste estudo.

Aos meus pais, base de tudo, que não mediram esforços para que meus sonhos se realizassem.

Ao meu namorado que esteve ao meu lado em todos os momentos me dando força para continuar o trabalho, e por compreender minha ausência para a realização do mesmo.

Aos mestres que me apoiaram e apresentaram conhecimentos indispensáveis para minha formação.

Aos meus amigos que, em meus momentos de fraqueza, me deram força para continuar.

À Angélica Junglos, secretária do curso, pela dedicação e paciência para com os acadêmicos.

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	5
2- IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS PARA A SOCIEDADE	7
2.1- Os Serviços e o Foco no Cliente.....	8
3- AS POLÍTICAS DE MARKETING.....	10
3.1 Conceito de Marketing.....	10
4- ANÁLISE DO PROCESSO DE MARKETING ESTRATÉGICO.....	12
4.1 – Introdução	13
4.2 – Análise das Oportunidades	14
4.2.1- Principais características dos três tipos de crescimento	16
4.3 – Filosofia Mercadológica	17
4.3.1 – Filosofia do Cliente	17
4.3.2 – Ambiente Atual do Mercado	18
4.3.3 - Organização Interna	18
4.4 – A Quebra das Barreiras Comerciais.....	18
4.4.1 – Sem Medo de Mudar	19
4.4.2 – Na Contra Mão da Crise	19
4.4.3 – Diversificação de Mercado	20
4.4.4 – Uma Mistura de Estratégias de Marketing	20
4.4.5 – Manutenção da Posição Atual	23
4.4.6 – Implementando uma Estratégia de Marketing.....	24
4.5 – A Estratégia de Marketing Ideal	26
4.5.1 – Estratégias de Defesa.....	27
4.6 – Estratégia de Diferenciação	29
5. VALORIZAÇÃO E IMPORTÂNCIA DO CLIENTE	31
5.1 – Sorria você está sendo filmado	31
5.1.1 - Como atrair o cliente?	31
5.2 - O Cliente Precisa de Atenção	33
6. ATENDIMENTO QUALIFICADO AO CLIENTE.....	36
6.1 – Qualificação no atendimento ao cliente.....	36
6.2 -Investimento em Treinamento	38
7. CONCLUSÃO	41
BIBLIOGRAFIA.....	45

1- INTRODUÇÃO

O marketing estratégico é literalmente a ciência de preparar e aplicar os meios para se conquistar e manter os objetivos pretendidos, fazendo coisas que o cliente valoriza e que seu concorrente não consegue fazer igual, porque é definir o jogo, a diferenciação e o pensamento original, isso é ser o primeiro na cabeça do consumidor, onde a percepção é a realidade.

Escolher a estratégia correta entre as muitas alternativas possíveis é o teste final para o desenvolvimento de uma boa estratégia de marketing. Por vivenciar em vários segmentos no mercado nacional é comum utilizar estratégia de marketing para vendas e não perceber o seu refinamento até chegar a um mix de marketing envolvendo a execução do plano, a avaliação dos resultados e a realização de ajustes e aperfeiçoamentos.

Literalmente, há milhares de combinações de compostos de marketing possíveis que, acompanhados de boa análise ambiental, podem dar a uma empresa a chance de satisfazer as necessidades dos consumidores alvos, porque para definir um alvo estratégico de marketing por meio da segmentação de mercado é um aspecto importante de qualquer plano de marketing.

Uma vez que a meta da empresa, necessariamente, é identificar e descrever segmentos de mercados distintos, apontando os benefícios diferenciados, que serão acentuados, como de difícil imitação e sabendo que a sua empresa possui a melhor estratégia de marketing do seu mercado, tendo a certeza que esta unirá a empresa ao seu ambiente.

O problema da estratégia de marketing na força de venda é basicamente a imitação de concorrente através da espionagem, isso é tão sério que as grandes empresas já sabem que são pioneiras no mercado por poucos anos, investem uma loucura em pesquisa mercadológico, ambiental, tecnológica e em treinamento com um grande plano de marketing. Pois os imitadores não têm responsabilidade para com a sociedade, causam danos ao meio ambiente, não há controle, conseqüentemente o impacto ambiental é algo assustador.

Vivemos em um cenário de ampla competitividade global, o que torna a construção da identidade de um produto/serviço bastante complicada, frente à constante dificuldade em manter diferenciais tecnológicos e de serviços por muito tempo. Hoje, o que agrega valor e impulsiona a escolha de um produto/serviço, com um nível tecnológico e de qualidade semelhantes, são os valores subjetivos – emocionais – que estão intimamente ligados à marca. Esses valores necessitam ser encarados como uma ideologia, um pensamento comum a todos que estão ligados ao consumo.

Vale ressaltar que estes novos valores a serem explorados não são formados somente pelas ações de publicidade, mas também pelas ações de criação de identidade na comunicação, que é a propaganda propriamente dita. Também, com o objetivo de conhecer os desejos e direcionar os esforços para atingir o público-alvo, deve-se utilizar marketing de relacionamento.

Lealdade à marca é o grau de satisfação dos consumidores, que é diretamente proporcional à predisposição do consumidor em consumir/utilizar de forma contínua uma marca de produto/serviço.

2- IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS PARA A SOCIEDADE

A gestão de serviços é um fator de grande importância na economia atual. A título de observação, em períodos de contração econômica, o setor de serviços manteve o nível geral de emprego, inibindo seu declínio e, em tempos de expansão econômica, o índice de empregos nesse setor cresceu mais rápido que no setor de manufaturados (in Gronroos, 1995, p.8). Portanto, o setor de serviços pode ser considerado como mantenedor ou até, contingencialmente, gerador de empregos.

Normann (1993, p.19), vide Cardoso (1994, p.12), afirmou que "a onda de serviços como fenômeno torna-se mesmo mais persuasiva quando consideramos que entre 80 a 85 por cento dos produtos de tecnologia de informação são vendidos para o setor de serviços e o restante para o setor industrial".

Os serviços, sejam eles produzidos por empresas prestadoras de serviços ou por fabricantes de bens, interferem sobremaneira na produção de riquezas atualmente. Conforme Giarini (Notes on the Concept of Service Quality and Economic Value 1990), citado em Gronroos (1995, p.9) argumentou: "os serviços não constituem mais um simples setor secundário, mas estão se movimentando para serem o foco da ação econômica, no que têm se tornado ferramentas de produção indispensáveis para satisfazer as necessidades básicas e aumentar a riqueza das nações".

Tratando-se de Brasil, Moreira (1993, p.613) citado por Cardoso (1994, p.12), realizou uma pesquisa comparativa entre a situação da agropecuária, da indústria e dos serviços, constatando que "o percentual do emprego em serviços oscilou em torno de 50 % entre o período 1950-1980, mas cresceu a 59%, em média, no período 1980-1988 (....), mesmo considerando que a renda per capita seja uma medida grosseira do nível de desenvolvimento econômico de um país (...), quanto maior a renda per capita de um país (...), maior é a porcentagem do emprego no setor de serviços".

E ainda destacou (1993, p.612):

".....a função social do setor de serviços como agente de estabilização do emprego: à medida que aumentava a produtividade na indústria e na agricultura, a tendência de deslocamento de pessoal e perda de empregos nessas áreas eram absorvidas pelo setor de serviços".

Ainda pode-se citar algumas questões que realçam a consolidação dos serviços no panorama sócio-econômico atual, como a terceirização que já é uma constante nas grandes organizações, criando um sistema simultâneo de fornecimento e consumo de serviços, sem falar no downsizing ou horizontalização, ou ainda, o "achatamento" de estruturas empresariais no afã de aumentar o contato com os clientes, fortalecendo o trabalho em equipe, expondo os colaboradores das organizações à prática de melhores serviços e tornando o conhecimento do processo de prestação de serviços excelentes altamente estratégico.

2.1- Os Serviços e o Foco no Cliente

Hoje, indústrias de serviços e indústrias de fabricação estão cada vez mais interligadas, falando-se em gestão de serviços ou dos elementos do serviço no negócio, independentemente de a organização pertencer ao setor econômico de serviços ou ao setor econômico de fabricação industrial.

Os componentes dos produtos se tornam cada vez mais similares entre os concorrentes devido a tecnologia cada vez mais acessível e para uma empresa enfrentar uma concorrência avassaladora em preço, por exemplo, ela tem que encontrar outras formas de agregar valor a seus clientes.

O acréscimo de serviços ou o aperfeiçoamento tal dos elementos de serviços existentes que visem a excelência na oferta, provocando uma fidelização irresistível dos clientes, pode constituir-se em estratégia poderosa de diferenciação em relação à concorrência agressiva .

A excelência em serviços ao cliente como fator diferencial de competitividade é prática relativamente recente em países de economia vigorosa e a grande tendência é que venha a ser fator de exclusão do mercado em um futuro muito próximo. Atualmente, mais que qualidade total nos produtos, deseja-se qualidade total no atendimento ao cliente. Isso é constatado na prática. Conforme citação em Almeida (1994, contracapa), o US News and World Report afirmaram que "68% da perda de clientes têm como razão a má qualidade do serviço"; a American Management

Association enfatizou que "65% dos negócios de uma empresa vêm de clientes já existentes e não de novos" e Claus Moller, na mesma linha, disse que "custa 5 a 6 vezes mais caro conquistar um novo cliente do que manter um cliente existente", ambos destacando e justificando a grande relevância da chamada fidelização dos clientes.

Alguns autores diferenciam clientes de consumidores, onde os clientes são os merecedores de atendimento excelente e personalizado. Outros autores ainda afirmam que consumidores são aqueles que consomem os produtos/serviços e clientes são aqueles afetados pelos produtos/serviços ou clientes potenciais, podendo vir a se tornar consumidores ou não. Frente a essas perspectivas, seria mais adequada a conotação de clientes para os ensejos desse estudo. Não obstante, utilizar-se-á as duas conotações, desconsiderando-se as diferenças supracitadas.

Em suma, dentre os fatores críticos que determinam o sucesso empresarial, como velocidade de resposta, capacidade de inovar, estratégias de redução de custos e tecnologia, a prestação de serviços excelentes aos clientes já conquistou notável destaque.

3- AS POLÍTICAS DE MARKETING

A presença do marketing na sociedade afeta a quase totalidade dos seus membros através de diversas formas e com mecanismos distintos. Tanto assim é, que frequentemente conduz a certas confusões entre o que é marketing e algumas das ferramentas a que recorre para alcançar os seus fins, como os estudos de mercado, a publicidade ou o patrocínio de eventos.

Por isso, é importantíssimo identificar o que implica o conceito de marketing e conhecer as definições que melhor o descrevem. Numa primeira abordagem, pode-se defini-lo como o conjunto dos meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes com rentabilidade.

3.1 Conceito de Marketing

Há uma mística em torno da expressão *Marketing*. Essa expressão tem tido uma forte conotação de propaganda, talvez pelo fato de as empresas que a utilizam estarem constantemente divulgando seus produtos e marcas na mídia.

Propaganda é, sem dúvida, uma das ferramentas do marketing. Entretanto, marketing aborda outras ferramentas muito menos visíveis, como o estudo e criação de produtos, a localização e distribuição dos mesmos junto aos consumidores, seja física ou virtualmente - como é o caso da venda através da Internet, o treinamento dos funcionários como forma de obter atendimento excelente, a definição do preço de venda dos produtos, juntamente com outras atividades como Pesquisa de Marketing e Planejamento Estratégico, para não estender demais a lista.

Nesse contexto então, marketing trata-se de uma filosofia empresarial. Deve ser praticado não somente pelos chamados Departamentos de Marketing, mas deve estar também impregnada em todas as ações desenvolvidas pelas empresas.

Marketing é a atenção total ao cliente. Marketing é o respeito total pelo cliente. Não a bajulação, o sorriso forçado frente ao cliente. Mas sim uma preocupação constante em identificar as necessidades reais do cliente, direcionando todas as atividades das empresas a essas necessidades, buscando explorar uma oportunidade de

negócio, surgida a partir dessas necessidades.

Enquanto ciência, o marketing é dotado de ferramentas próprias, que são aplicadas em estratégias de negócios, buscando os objetivos das organizações, que podem ser crescimento da fatia de mercado - *Market Share*, aumento da lucratividade, ampliação da atuação geográfica, aumento da satisfação dos consumidores e sua conseqüente fidelização, em alguns casos, inclusive, sobrevivência das empresas, e quaisquer outros objetivos propostos.

Enquanto arte, marketing utiliza-se da criatividade e bom senso dos profissionais que, aliados a suas experiências, auxiliam a obter resultados para as organizações, coordenando as pessoas e as ferramentas disponíveis, estimulando a demanda e favorecendo o crescimento social e econômico de uma região.

A prática do marketing exige uma visão acurada de mercado, uma proximidade com a realidade histórica do momento vivido, de modo que a empresa possa explorar as oportunidades apresentadas nos diferentes contextos vividos pelas nações. Exige, em contrapartida, um controle rígido das variáveis internas das organizações, de modo a permitir adaptações da máquina empresarial, ajustando-se às mudanças externas, ou melhor, antecipando-se a elas. Em outras palavras, exige eficácia gerencial.

Entretanto, o marketing não é a solução para todos os problemas empresariais. Há muito a ser feito por uma organização que deseja obter resultados com a prática do mesmo. É necessário um investimento considerável, que trará resultados a longo prazo. É necessário um compromisso sério com os resultados desejados. Não é algo que se faça da noite para o dia, ou eventualmente, em uma campanha isolada de mídia. É necessário planejamento e integração das atividades, em busca desses resultados.

Pode-se dizer que há dois caminhos lógicos para que as empresas obtenham sucesso em suas atividades: primeiramente, elas podem descobrir como fabricar um produto ou prestar um serviço, e posteriormente tentar convencer o consumidor a comprar esse produto ou serviço; a segunda opção é descobrir o que os consumidores estão dispostos a consumir, e então lhes oferecer exatamente esses produtos ou serviços.

4- ANÁLISE DO PROCESSO DE MARKETING ESTRATÉGICO

Para falar de marketing estratégico neste país, não poderia esquecer pelo único causador, da impotência industrial, da caducidade sistemática empresarial cortina de ferro que dominou até 1990, chamada economia fechada e das leis de proteção, aos fabricantes nacionais. Estes dispositivos acabaram atrofiando a musculatura competitiva das empresas nacionais. A ausência da concorrência internacional e o mercado interno capaz de absorver boa parte desta produção com isso estimularam a agressividade comercial dos empresários brasileiros, sofrendo tanto que até hoje, não ocorre a mesma competitividade dos padrões internacionais.

Nas duas últimas décadas, as empresas internacionais qualificaram-se, certificaram-se, capacitaram-se, tornaram-se tão competitivas que com abertura da nossa economia os produtos importados são eleitos pelos consumidores nacionais como de alta confiabilidade. Quem perdeu estas leis de proteção aos nossos fabricantes, foram os próprios fabricantes com um sistema industrial ultrapassado, somente depois de 1993 as empresas começaram a treinar, qualificando pessoal para a certificação e foi uma correria.

Era comum uma empresa, nesta época, ter uma produção para consumo nacional e outra produção para exportação e agora o famoso exportar ou morrer. Porém na hora do embarque, as micro, pequenas e médias empresas não dispõem de infra-estrutura, tecnologia e capital, nem conhecimento suficiente em marketing internacional capazes de vender seus produtos no enorme e concorrido mercado globalizado o que, particularmente, é uma covardia.

O Brasil não se preparou e no cenário dos negócios somente participar não é um bom negócio, tem que competir igualmente em gêneros e números, foi aí que as grandes empresas nacionais na época não tinham uma estratégia de marketing, mas imitaram as grandes empresas nos seus segmentos. Acompanharam as inovações até implementarem o marketing estratégico, mesmo não entendendo porque as empresas internacionais falavam muito em marketing estratégico. E esta moda pegou as empresas nacionais que importaram tecnologia e até modelo de plano de marketing foram chamadas de empresas americanizadas.

Quero dizer que estas empresas nacionais mesmo pegando o bonde andando,

foram ousadas e hoje competem de igual para igual em qualquer economia do mundo, estas empresas copiaram estratégia sim, mas qual empresa neste planeta que não copia, se não fora assim, como explicar as empresas que contratam profissionais de marketing para representar a sua concorrente dentro de sua administração. Há até um ditado popular que exemplifica melhor: “fica com um olho no padre e o outro na missa”.

Esta é a fórmula mundial de marketing competitivo, isso se chama à guerra do marketing estratégico, não darás um só passo, que ficarei sabendo, por isso não se vê mais aquela marca registrada na mente das pessoas como há dez anos atrás.

E o que vemos, é uma nova realidade em face à globalização da economia, a cada dia a possibilidade de novas aberturas de fronteiras com os mercados comuns e grandes alianças comerciais, em outras palavras, em futuro bem próximo, quem não tiver tecnologia, equipamentos e produtos adequados aos exigentes consumidores, ai sim não sobreviverá, pois não há como restringir as vendas e as exportações por falta de competência, equipamentos ou tecnologia.

4.1 – Introdução

Em anos recentes o mercado tem passado por mudanças drásticas. Muitos paradigmas foram quebrados e novos surgiram. O marketing passou a ser uma ferramenta utilizada para traduzir os objetivos das empresas em resultados através do atendimento das necessidades e desejos dos consumidores. O marketing passou a ter uma filosofia abrangente de como relacionar dinamicamente qualquer organização ao seu mercado.

A determinação do que deve ser produzido não está mais nas mãos das empresas, e sim dos consumidores. As empresas produzem o que os consumidores desejam e, desta forma, maximizam o bem-estar dos consumidores e obtêm seus lucros, ou seja, o Marketing está dirigido para a realização da satisfação do cliente como solução para satisfazer aos objetivos da organização.

Esse novo mercado tem se modificado de forma acelerada, e as empresas têm de estar preparadas para se adaptar rapidamente a estas mudanças. Muitas empresas têm perdido market-share por não estarem integralmente sintonizadas com seu meio-

ambiente. Podemos dizer, que provavelmente uma empresa adaptável sobreviverá, com certeza, uma empresa que consegue analisar o seu mercado, prever suas mudanças e responder com inovação prosperará e contribuirá para as mudanças que estão ocorrendo no mercado.

Portanto, todas as empresas devem olhar adiante e desenvolver estratégias em longo prazo para enfrentar as mudanças de condições nas suas indústrias. Devem descobrir o curso de ação que faça o maior sentido conforme sua situação específica, oportunidades, objetivos e recursos.

O plano estratégico serve para adaptar a empresa a fim de que ela explore as oportunidades do ambiente em mudança constante. O planejamento estratégico é a base do planejamento de uma empresa. No nível corporativo, primeiro a empresa define seu propósito geral e sua missão, e depois a missão é transformada em objetivos de apoio detalhados que direcionam toda a empresa.

Philip Kotler define como marketing estratégico “o processo de análise de oportunidades, escolha de objetivos, desenvolvimento de estratégias, formulação de planos e execução de implementação e do controle.

Para iniciar o processo de estratégia de marketing de uma empresa, deve-se primeiramente analisar as oportunidades.

4.2 – Análise das Oportunidades

Muitas empresas se iniciam porque reconhecem uma oportunidade importante ou se iniciam com o objetivo dominante de como obter grandes lucros e procuram as oportunidades que lhes permitam alcançar este objetivo.

Como a economia atual é marcada por ciclos de vida mais curtos para os produtos, concorrentes crescentes e rápidas mudanças no ambiente, as empresas devem estar preparadas para gerar um conjunto bem desenvolvido de idéias e de oportunidades para permanecerem no mercado. Sabe-se, entretanto, que algumas empresas ocupam-se apenas em resolver os problemas imediatos e não analisam as oportunidades futuras. Porém, voltando àquelas que estão conscientes quanto à necessidade de desenvolver oportunidades, a chave está sobre a questão de o que a empresa pode fazer mais por essa

oportunidade que os seus concorrentes. Uma oportunidade ambiental que será uma grande oportunidade empresarial.

Uma empresa provavelmente se aproveitará de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental se suas características particulares satisfizerem aos requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental de forma mais eficaz que a sua concorrência potencial.

Pode-se exemplificar com a empresa Black & Decker, que revolucionou o mercado com ferramentas elétricas portáteis. A Black & Decker percebeu a necessidade de uma furadeira menor e de fácil manuseio e projetaram um modelo novo e revolucionário com motor pequeno, uma pegada mais segura e um interruptor para ligar e desligar. Hoje a Black & Decker ocupa um lugar preponderante no mercado de ferramentas elétricas portáteis. E este sucesso se deve aos esforços incessantes de buscar oportunidades no mercado, principalmente, pesquisando as necessidades dos seus clientes. Ou seja, oportunidades ambientais somadas as oportunidades empresariais.

Segundo Kotler, *“a oportunidade de marketing de uma empresa é uma área de importante ação mercadológica em que determinada empresa desfruta de uma vantagem diferencial”*.

A empresa deve continuamente desenvolver um conjunto bem estruturado de oportunidades com o cuidado para não gerar conflitos com as diretrizes da própria empresa. É fundamental elaborar um quadro sistemático que direcione estas oportunidades às características atuais do negócio da empresa e se desenvolva a partir de então.

Kotler propõe que as oportunidades sejam classificadas em três níveis de crescimento para a empresa, como segue:

- Crescimento intensivo;
- Crescimento integrado;
- Crescimento Diversificado.

O Crescimento Intensivo é utilizado por empresas que ainda não tenham

explorado totalmente as oportunidades de seus produtos e mercados atuais. Pode ser feito através da tentativa da empresa em penetrar mais no mercado, estimulando seus consumidores a aumentar seu atual nível de consumo; ou aumentando seus esforços para atrair os consumidores da concorrência; ou tentando atrair os não usuários; ou ainda desenvolvendo o mercado introduzindo os seus produtos atuais em novos mercados. E por último desenvolvendo produtos (diversificando).

O Crescimento Integrado serve para empresas que tiverem um crescimento futuro sólido e/ou; a empresa puder aumentar sua lucratividade, eficiência ou controle movendo-se para trás; tentativa de obter maior controle de seus abastecimentos, para frente; tentativa de obter a posse ou maior controle de seus sistemas de distribuição, ou horizontalmente dentro da empresa; tentativa de obter a posse ou maior controle de alguns de seus concorrentes.

Já o Crescimento Diversificado, é para uma empresa que não consiga demonstrar muita oportunidade adicional de crescimento ou lucro. A diversificação não quer dizer que a empresa aceitará qualquer oportunidade não relacionada com suas características ou objetivos. Pelo contrário, a companhia tenta identificar suas características diferenciais para auxiliar a superar determinado problema. Pode-se dar com a tentativa de adicionar novos produtos que tenham alguma conexão tecnológica ou de marketing com os produtos existentes.

Pode ser adicionando novos produtos que poderiam atrair seus consumidores atuais, sem que estes produtos estejam relacionados com a linha de produtos atuais. Ou pode ser com a tentativa de adicionar novos produtos para novas classes de consumidores.

4.2.1- Principais características dos três tipos de crescimento

I. CRESCIMENTO INTENSIVO	II. CRESCIMENTO INTEGRADO	III. CRESCIMENTO DIVERSIFICADO
Penetração de Mercado	Integração “para trás”	Diversificação concêntrica
Desenvolvimento de mercado	Integração “para frente”	Diversificação horizontal

Desenvolvimento de produto	Integração horizontal	Diversificação conglomerada
----------------------------	-----------------------	-----------------------------

4.3 – Filosofia Mercadológica

Alguns empresários dizem que “muita gente quer emprego mas poucos querem trabalho”. O mercado internacional está ditando as regras e o mercado nacional tem sido obrigado a copiá-las, tomando apenas o cuidado de identificar nossas habilidades e nosso potencial empreendedor para que possamos aproveitar as oportunidades que existem.

É uma realidade, o consumidor brasileiro já aprendeu a cultura de país desenvolvido, não basta comprar têm que ser o melhor, os clientes buscam a identidade em produtos personalizados, em meio aos indicadores de mercados, somos obrigados a acompanhar as empresas nacionais que cresceram por meio de uma nova filosofia de gestão de negócios, onde se entende que as empresas tradicionais, não atingem seu objetivo principal: satisfazer às necessidades e desejos de seus clientes.

4.3.1 – Filosofia do Cliente

Encontrar no produto a satisfação para seus desejos e suas necessidades. Reconhecer no seu produto uma vantagem em relação à oferta de um outro fornecedor. Ver na companhia. um parceiro e não um fornecedor. Ver na sua companhia a possibilidade da satisfação de alguma necessidade ou de algum desejo “que ele mesmo não sabe definir”.

Ter confiança de transferir para sua companhia o ônus das suas decisões mais comuns, pois os consumidores vivem sobrecarregados de informações sobre produtos e serviços. Não conseguem reavaliar os produtos toda vez que tem de tomar uma decisão de compra. A posição do produto é um complexo grupo de percepções, impressões e sentimentos do consumidor sobre um produto com relação aos produtos concorrentes.

4.3.2 – Ambiente Atual do Mercado

As organizações buscam a organização por processo nos quais se procura identificar quem é o cliente, quais suas necessidades e desejos, qual é o meu produto, que atributos do produto são percebidos, desejados pelo cliente. Hoje as organizações sabem que é mais fácil vender o produto que o mercado quer comprar do que o mercado comprar o que a empresa quer vender e o melhor disso tudo é a organização perceber que o cliente tem “o espírito de independência”.

4.3.3 - Organização Interna

Todas as grandes marcas venceram este desafio interno implementando o endomarketing, ou seja, a empresa tem uma filosofia e isso deve ser consolidado em cada mente como cultura, disse Philip Kotler em entrevista a revista Exame. Declarou o “Fim do Bloco do Eu Sozinho”, criando o gerente de processo, trabalhando com uma equipe multidisciplinar, cujo trabalho é forjar uma integração maior das atividades separadas envolvidas no cumprimento dos objetivos de um processo.

4.4 – A Quebra das Barreiras Comerciais

Uma grande iniciativa nacional vem enfatizar o que as empresas brasileiras fizeram para sobreviver no cenário dos negócios, que acompanharam as mudanças mesmo com dificuldades e falta de apoio do nosso governo. Foram seguindo firmemente, as inovações das grandes marcas internacionais sem a intuição uma das ferramentas do profissional de marketing, respeitado pelos grandes empresários, agora surge um programa de fortalecimento de uma marca “mostrando que, sem marketing, muitas companhias estão fadadas ao fracasso”.

O marketing é tudo o que diz respeito à imagem da empresa.

4.4.1 – Sem Medo de Mudar

É tempo de mudar, todas as grandes empresas brasileiras, tiveram a intuição de sucesso a longo prazo, como diz o Presidente da SH, Geraldo Katz, o nosso resultado positivo é fruto de uma ação coordenado de todos os setores da empresa, afirma ainda que entre as ações, está a renovação de todo estoque da empresa, que em 1995, percebeu-se que seria impossível sobreviver sem dar um salto de qualidade e produtividade.

4.4.2 – Na Contra Mão da Crise

Em nossa economia todas as dificuldades econômicas sobrevivem com estilo como diz André Glogowsky, diretor presidente da Hochtief Construtora. Afirmado que se apostou na diversificação dos segmentos atendidos.

Às vezes na crise, se conhece o melhor, então a posição da empresa resulta o esforço de marketing, mesmo ferramenta a promoção como o feirão Fiat, na concessionária Itália Barra, a líder em vendas no Rio de Janeiro, conforme matéria do Jornal O Globo. Por diferenciação, toda linha FIAT 0 km com preço de nota fiscal de fábrica, emplacamento, seguro total e IPVA totalmente grátis, cobrindo qualquer oferta publicada de concessionária FIAT no Rio de Janeiro. As indústrias de eletrodomésticos de olho na crise, investem em design mais simples e sistemas mais sofisticados com preços mais em conta.

O poder da conquista é a promoção, fez-se o lançamento em cada assinatura um brinde um DVD grátis. Foi uma promoção bem vinda, em menos de um mês atraiu 21 mil novos assinantes.

Esta estratégia estava voltada para vendas, só foi possível depois que houve um ajuste literalmente na empresa, o grande risco das empresas que trabalham pela liderança de mercado às vezes a empresa está em crise, mas é necessário manter-se na ponta

4.4.3 – Diversificação de Mercado

As potências mercadológicas destacaram-se por especializarem-se em produzir matéria-prima, utilizada em seus produtos e na operacional assim como o grupo Votorantin, que nas últimas décadas, a diversificação tem sido a sua grande característica.

De olho voltado cada vez mais para o mercado externo, um grupo sólido atuando em vários segmentos até produzir e distribuir energia elétrica, através de quatro empresas, a Votorantin Energia Ltda., a Serra da Meta Energia, a VBC S/A e a Companhia de Luz e Força Santa Cruz, uma das mais antigas no Brasil, pois um leque de empresas integram o setor de finanças do grupo. Gerir e comandar um gigante como o Grupo Votorantin, com suas ramificações capilares, certamente não é tarefa das mais fáceis.

Outro grupo destacável é a Queiroz Galvão, uma empresa com 42 anos atuando nas mais diversas áreas, a empresa detectou que haveria carência na produção de energia, em soluções de engenharia diferenciadas, aprimoramento dos funcionários, definindo assim estratégias de mercado adequadas, esperando até 200s, 1000 MW de produção própria. Como explicar, não é nada fácil implementar uma estratégia de marketing desta natureza em um país, acomodado, copiadador de tecnologia mundial segundo matéria da revista OESP.

4.4.4 – Uma Mistura de Estratégias de Marketing

Alguns analistas acharam que a Quacker Oats pagou um preço alto demais quando desembolsou 1,7 bilhão de dólares pela snapple, uma empresa de chás e sucos, cujas vendas totalizaram apenas 640 milhões de dólares em 1995.

A Quacker cometeu, porém, um enorme deslize, que só foi percebido depois da aquisição. A controladora pensou de início que um mesmo sistema de distribuição era compartilhado pela Snapple e pela Gatorade.

A partir daí, a direção da Quacker concordou em alterar sua estratégia de marketing e decidiu trabalhar em harmonia com os distribuidores da Snapple. Observe

por exemplo, as fusões de gigantes do setor farmacêutico como aquisição da Welcome pela Glaxo Holdings em 1995, e a fusão entre Sandoz e Ciba Geigy. Outras Economias surgem da combinação das atividades de pesquisa e desenvolvimento com objetivos semelhantes. A Chase Manhattan Corp. e a Chemical Banking Corp. se juntaram em 1995, para tornar-se o maior banco do país.

No passado muitos impérios propostos foram vistos como complicados ou atravancados demais para poderem ser geridos com eficácia em larga escala ou grande distâncias. Agora, no entanto, todos de fabricantes a distribuidores de produtos, estão formando redes coordenadas por computadores e tecnologia de comunicações. Entre suas funções conjuntas estão propaganda, marketing, informação, transporte, administração de estoque, vendas e faturamento. Nenhuma dessas fusões – uma no setor farmacêutico e outra no bancário – poderia ter ocorrido, não fosse a avançada tecnologia que dispomos hoje.

Outra fusão bastante comentada, foi a fusão mundial da Hewlett-Packard com a Compaq, criando uma companhia com o faturamento anual de US\$ 81,7 bilhões em 2001, e operando em mais de 160 países.

Às vezes acontece a fusão para não acontecer falência como o caso da Daimler, uma empresa alemã, que fundiu-se com a Chrysler em 1998, a empresa Chrysler tornou-se a mais ágil e enxuta Montadora de Detroit, é necessário conhecer o estilo e as práticas de gestão para precaver um grave problema e assim não fracassar.

Observando estas estratégias de fusão que deram certo, as empresas nacionais que seguiram esta estratégia também sobreviveram às especulações econômicas e crise energética e política. Com isso romperam as barreiras mercadológicas, fazendo qualquer tipo de alianças, jogando por terra preconceitos, como internacionalização principalmente por americanizar-se, hoje o que está em jogo é a sobrevivência comercial no mundo globalizado.

a) Processos de Trabalho: Uma empresa pode alcançar suas metas de satisfação apenas gerenciando e conectando processos de trabalho. O trabalho em empresas é tradicionalmente realizado em departamentos mas a organização departamental apresenta alguns problemas. Normalmente, os departamentos operam de maneira a maximizar seus objetivos, que não são necessariamente os objetivos da empresa. O

trabalho torna-se mais lento e os planos são alterados à medida que passam de um departamento para outro. As empresas de alto desempenho anunciam “temos os melhores gerentes de projetos do mundo” segundo relatos de um estudo da McKinsey & Company, por exemplo AT&T, a Polaroid e a Motorola são apenas algumas das empresas que reorganizaram sua força de trabalho em equipes multifuncionais, mas equipes multifuncionais tornaram-se comuns em organizações sem fins lucrativos e governamentais também. Por exemplo, não é tão fácil porque uma empresa para realizar processos, necessita de recursos, mão de obra especializada, materiais, equipamentos, informações, energia e assim por diante. Temos um exemplo clássico, recentemente a Kodak entregou a gestão de seu departamento de processamento de dados à IBM.

b) Marketing de Frequência: São programas inovadores que apontam para caminhos retos, economia estável, construindo o seu próprio mundo dos negócios, eliminando dentro do seu ambiente todos os riscos, as empresas que puseram todas as fichas nesta estratégia de marketing, dominam seus mercados tanto no Brasil como na América Latina e alguns países da Europa, por isso estas multinacionais dominam porque largam na frente como fez a American Airlines. Uma das primeiras empresas a introduzir este programa, no início dos anos 80, ela decidiu oferecer um crédito de milhagem gratuita a seus clientes. Como Marriot Hotel, o primeiro, com seu programa Honored Guest (Honorável Hóspede), ou seja, hóspedes frequentes recebem um serviço superior de acomodações gratuitas, mas o que tem haver marketing de frequência a esta observação é muito simples. Qualquer estratégia de marketing, implementada como filosofia, cultura em um empresa, seja onde for, deve ser aplaudido, pois se não houver política administrativa, um gerenciamento de processo sólido autônomo, com este nível é possível o quase que impossível endomarketing e marketing social interno, consolidando o espírito empreendedor em cada funcionário. Quando chega a este nível, esta estratégia chama-se marketing integrado. Como indagou Kotler, Quantas empresas efetivamente praticam essa orientação de marketing? Infelizmente, muito poucas. Poucas empresas se destacam como especialistas em marketing. Entre elas: as norte americanas P&G, Disney, Wordstrom, Walmart, Milliken & Company, Mc Donald's, Marriot Hotels, American Airlines; as japonesas Sony, Toyota, Canon, e as européias Ike, ClubMed, Bang&Olusen, Electrolux, Nokia, ABB, Lego, Marks&Spencer. Essas empresas estão organizadas para responder a mudanças nas necessidades dos clientes

com eficácia. Todas elas têm departamentos de marketing bem constituídos e todos seus demais departamentos, fabricação, finanças, pesquisa e desenvolvimento, pessoal, compras – aceita a orientação de marketing que o cliente é o rei.

c) Internacionalização Estratégica: é preciso lembrar que grandes empresas brasileiras ao lançarem-se no mercado acompanham uma estratégia de marketing de empresas internacionais e são líderes no Brasil, América Latina e Canadá, se o trabalho de consultoria da Regis Mckenna, o qual tem seu enfoque no entendimento do mercado, no acompanhamento e na formação de relações certas, uma companhia pode conquistar credibilidade e reconhecimento que jamais conquistaria por meio da publicidade.

Ao mesmo tempo, as companhias deveriam encarar o marketing como um processo educativo, onde os administradores precisam de um novo estilo de pensamento sobre o marketing. Precisam ser criativos, inteligentes, agressivos e abertos a mudanças. Não podem ficar limitados aos estilos do passado.

4.4.5 – Manutenção da Posição Atual

Como disse “Ferrel” o fortalecimento de uma posição atual é a satisfação continuamente às expectativas dos consumidores, é ser percebido por eles como única empresa capaz de atingir o novo patamar. A exemplo Houghton Mifflin, lançou a terceira edição do American Heritage Dictionary, promoveu fortemente o fato de que este dicionário, oferecia mais definições do que os dicionários condensados.

E assim Houghton Mifflin tornou seu dicionário útil e bem sucedido, forçando a concorrente a mudar sua estratégia de posicionamento. Essa foi a tática adotada pela rede de livrarias Barnes & Nobles quando disponibilizou seu site na internet para competir com a livraria pioneira on line amazon.com. Amazon.com foi forçada a se reposicionar em duas frentes, porque a Barnes & Noble inaugurou seu site oferecendo 30% de desconto em todos os lucros encadernados.

Segundo Kotler, mesmo com uma marca bem posicionada, a empresa pode precisar reposicioná-la mais tarde a exemplo da 7-Up um refrigerante de diversos consumidores, principalmente consumido por pessoas mais velhas que queriam um

refrigerante de não-cola. Foi então que a 7-Up assumiu a liderança no mercado de não-colas chamando a si mesma de *uncola*. Kotler mostra o fortalecimento de grandes marcas Coca-Cola e a caixa das meias Leggs, que são mundialmente famosas.

A possibilidade de ser o primeiro na mente do consumidor, está constantemente subentendida em novas conquistas, inovando, surpreendendo o mercado. Assim fez a Softsoap, lançou no mercado um sabonete em forma de spray. Embalagens de creme dental em forma de Spray, capturando 12% do mercado de creme dental por ser mais conveniente e causar menos sujeira.

Fortalecer o posicionamento atual é saber o que o seu consumidor precisa, o que é melhor, mais rápido e de menor desperdício.

A.S.C. Johnson redesenhou a embalagem do xampu Agreeplus, usando um recipiente com 80% a menos de plástico. A Procter & Gamble eliminou caixas externa de seus desodorantes Secret e Sure, economizando dois milhões de toneladas de papelão por ano. Agora a inovação da Tetra Pak, uma importante multinacional sueca, fornece um exemplo do poder da embalagem inovadora e do respeito ao cliente.

Ela inventou uma embalagem asséptica que permite que leite, suco de frutas e outros líquidos perecíveis sejam distribuídos sem refrigeração, isso permite distribuir leite numa área maior, sem necessidade de caminhões e instalações refrigeradas. Os supermercados podem ter os produtos embalados com Tetra-Pak em prateleiras comuns, economizando altas somas com espaço para refrigeração.

4.4.6 – Implementando uma Estratégia de Marketing

Uma estratégia de marketing em uma empresa é algo extremamente sustentável como baluarte. Se bem sucedido é sem dúvida uma quebra de barreira comercial porque é um risco total. No mercado nacional poucos empresários podem explicar sua estratégia de marketing, porque os que tem nem sempre executam.

Está claro que os verdadeiros líderes que dominam o mercado são fortes tanto em conceito como em execução. Eles são as Cocas-colas e as Disneys da vida. Essas empresas número um em participação de mercado, fazem de tudo corretamente, não deixando nada a mercê do acaso. Elas entendem que a sua concorrência está lá fora.

David Packard, co-fundador, da Hewlett-Packard, disse com muita sabedoria “*o marketing é importante demais para ficar por conta apenas do departamento de marketing*”. As empresas que dirigem o mercado, por outro lado expandem nossos horizontes e melhoram nossa civilização. Essas empresas criam novos mercados, refinam categorias ou mudam as regras do jogo; geram muitos novos produtos, serviços e tipos de negócios; estabelecem novos parâmetros de preços, desenvolvem novos canais. Entre estas empresas estão a CNN, o ClubMed, a Federal Express, a Body Shop, a IKEA, a Benetton e a Charles Shwab. Outras empresas bem estabelecidas como a Dupont, a Sony, a Gillette, a Hewlett Packard, a Tetra Pak e a 3M.

Ákio Morita, fundador e presidente da Sony, resumiu sua filosofia de marketing nestas palavras “*não atendo a mercados, eu os crio*”.

Pois criar um mercado é criar um desafio para ser o melhor. É superar seu próprio recorde imbatível, enquanto o oponente prepara-se para chegar ao seu recorde, você se prepara para se posicionar, pois quem imaginaria que na década de 50 alguém solicitaria a Sony um Walkman, ou mais tarde, um Betamax ou um disquete de 3 ½ polegadas. Pois, Akio Morita, lançou esses e muitos outros produtos que desde então se tornaram necessidades cotidianas.

Por anos, a F&M Drugstore, com sede em Michigan, foi considerada uma das primeiras cadeias de superfarmácias de desconto bem sucedidas. Quando Wall Mart começou abrir lojas nos mesmos mercados, clientes da F&M passaram a comprar em uma outra loja de preços excelentes. Sem dúvida nenhuma isso ameaçou a identidade de baixos preços F&M. Na medida em que mais lojas Wall Mart entravam em seu mercado, a F&M analisava atentamente cada uma de suas próprias lojas e os membros da direção, se voltavam para diferentes mercados e havia diversas estratégias de marketing. Eram muitas opções exploradas pela empresa, sua gerência não conseguiu chegar a um consenso quanto ao rumo, a seguir, este local não tem tráfego suficiente para sustentar uma loja F&M.

Todas as vezes que uma nova estratégia de marketing era apresentada, alguém contradizia. Como resultado, essa outrora bem sucedida organização não atua mais no mercado. Este tipo de exemplo acontece em qualquer mercado.

Disse Jack Welch, o célebre presidente da General Eletric, diz a seus funcionários: “*as empresas não podem garantir a vocês estabilidade no trabalho. Isso é*

algo que só os clientes podem fazer”. Ele desperta nos profissionais de sua empresa uma forte consciência do impacto que exercem, não importando a que departamento pertençam, sobre a satisfação dos clientes e a retenção dos mesmos.

4.5 – A Estratégia de Marketing Ideal

Estratégia de marketing ideal é um pergunta de muitos, em um mercado consumista onde a ética empresarial foi esquecida pois a empresa que escolhe a estratégia de marketing incorreta está se programando para tempos difíceis. Por essa razão, ao agir conforme a famosa teoria de que não se mexe em time que está ganhando. Por isso vem a resistência à mudanças, pois a decisão de mudar para mercadorias com preços inadequados para o cliente pode causar resultados desastrosos.

Para evitar seguir uma direção que possa acabar com seu negócio, uma boa estratégia de marketing deve antecipar como e porquê o cliente reagirá à ela. Conforme discutido, a decisão de Michelin Corp. de direcionar sua estratégia de Marketing à clientes femininas como ilustra Britt Bumer e Robert Shook. A Michelin descobriu que a segurança era uma de suas maiores preocupações. A Michelin redirecionou sua campanha publicitária para atrair mulheres preocupadas com esse fator.

A Volvo é outra empresa que concebe uma estratégia de marketing baseada na segurança para atrair o público feminino e continua destacando um dos estudos de pesquisa mais interessante realizado por eles envolvendo uma brilhante estratégia de marketing para um musical da Broadway. Em meados dos anos 80, quando este foi convidado para um grande desafio de fazer uma pesquisa de mercado para aumentar as chances de sucesso do espetáculo, com base no que os críticos disseram, foram feitos três grandes ajustes no show: contrato com outra estrela, retirada de quatro canções, diminuição do tempo em vinte minutos, baseado na opinião deles quanto à duração ideal de um show. Essa estratégia de Marketing funcionou maravilhosamente. O show recebeu excelentes críticas e se manteve extraordinariamente bem. Na verdade, em um dos sucessos da Broadway mais rentáveis das duas últimas décadas. O importante é que as entrevistas foram feitas através de telefones, incluindo perguntas desde ingredientes que você considera importante para um musical de sucesso na Broadway.

Assim a Coca-Cola Company quer que seu famoso refrigerante esteja facilmente ao alcance de todos. E a Kodak parte do pressuposto de que sua famosa caixinha amarela de filme satisfará a todos que planejem tirar fotos, como também a Daimler-Benz pretende vender seus automóveis Mercedes não a todo mercado, mas há compradores especiais que desejem um carro luxuoso e com desempenho de primeira linha. E a Procter&Gamble projetou seu xampu Head And Shoulders especificamente para quem precisa manter a caspa sob controle. E a BMW, no setor automobilístico, dispõe de um site na internet onde o comprador potencial pode projetar os opcionais que deseja em seu carro.

Adotar marketing sob medida a exemplo da Airborne Express, que preparou um programa sob medida de entrega de peças às 8:30h para os técnicos de manutenção da Xerox. Frequentemente, as empresas de seguro, como Royal, e as corretoras, como Sedgwick, preparam programas para atender as necessidades exclusivas de empresas de tamanho moderado a grande que ditam a promoção, o preço, o produto e a distribuição são modificados para atender as especificidades da situação do cliente. É o comentário que Ferrel fez em seu livro *Decisões de Estratégias de Marketing*.

Muitos setores possuem uma empresa reconhecida como líder de mercado, Kotler apresenta estas empresas como uma participação de mercado superior, tornando uma referência mundial, isso quer dizer que marketing estratégico é assumir maiores riscos, porque trabalha-se com maior intensidade e inteligência. Alguns líderes de mercado mais conhecidos são: Kodak (fotografia), a Microsoft (software), a Xerox (copiadoras), a Procter&Gamble (Produtos de Consumo), Mc Donald's (fast-food), e a Gillete (lâminas de barbear) e a Caterpillar (Equipamentos de terraplanagem).

4.5.1 – Estratégias de Defesa

Kotler alerta, que uma inovação relacionada a seu produto pode desgastar sua liderança. Kotler sabiamente aponta a deficiência de uma líder, julgar mal e subestimar seu principal concorrente como aconteceu com a Nokia e Riosson tomando a liderança da Motorola. Outro grande exemplo a Montgomery Ward perdeu a liderança para Sears após a segunda-guerra mundial e não sustentou a liderança perdendo-a para K-Mart e a Wall-Mart, a Levi's perdeu terreno para marcas mais modernas como Tommy

Hillfanger, Calvin Klein e GAP, ainda acrescenta Kotler os custos da líder também podem crescer excessivamente e comprometer seus lucros.

Hoje o mercado é complexo e altamente competitivo, onde prevalece na liderança e questão de detalhe tático, além de competência administrativa, a empresa de marketing interno precisa definir que vai dirigir o mercado como disse Kotler no seu livro marketing para o século XXI, fazendo valer as leis vencedoras do marketing.

Ao mesmo tempo em que a empresa líder tenta expandir as dimensões de seu mercado total, ela deve defender seus negócios já existentes dos ataques dos rivais como, por exemplo, a Coca-Cola, deve estar sempre na defensiva com relação a Pepsi-Cola; a Gillette na defensiva com a Bic; a Hetz com a Avis; o Mc Donald's com relação ao Burg King; a General Motors com relação a Ford; e a Kodak com relação a Fuji.

Johnson&Johnson o cateter cardíaco é um Delgado tubo de metal utilizado para desobstruir os vasos sanguíneos do coração, com esse dispositivo revolucionário, a empresa abocanhouno mais de 90% do mercado superlucrativo. Mas em 1991, a Guidant Corporation um produto concorrente idêntico, em 45 dias conquistou 70% do mercado e os concorrentes menores lançaram novidades e restaram uns 8% do mercado para a Johnson&Johnson. Que ainda pressionada pela administração pública, é aí que a líder precisa ter equilíbrio estratégico e contar seriamente com o macroambiente.

Kotler argumenta da posição estratégica da defesa, pois a líder não poderá jamais desprezar as estratégias de defesa, pois a segunda está atacando sempre no ponto de fraqueza da líder, essa é a estratégia da segunda, procurando sempre ser líder em custo, para assumir a liderança de mercado, porque a líder sofre prejuízos, para manter-se no topo muita das vezes é necessário comprar empresas com problema em outros mercados para eliminar possíveis ameaças e tudo isso é custo, pois ser líder de mercado é estar atento em todos os mercados onde a concorrente poderá se fortalecer e assim eliminar todos os focos penetráveis da vice líder.

A estratégia de defesa citada por Kotler, é a razão atual do marketing estratégico ser totalmente autônomo com seus respectivos departamentos, para manter vigilante todos os setores, monitorando os passos dos concorrentes, fica visível que a empresa vencedora não tem simplesmente uma estratégia e sim marketing estratégico como uma empresa da Holding, essa estratégia poderá definir o rumo e aponta a empresa não somente a primeira do mercado e sim a primeira na cabeça do consumidor, porque o

marketing estratégico é o oxigênio da empresa. Por isso a empresa terá sempre saída, o consumidor o procura, exige a marca, passa a ser uma obrigação passa ser algo cultural.

É impossível falar de fotografia e não lembrar de Kodak, e perguntar um nome de refrigerante e esquecer Coca-Cola, vamos falar de software sem a Microsoft, lanchar onde o Mc Donald's está em alta participa da cultura das nações, o pai fala para o filho comprar uma Gillette. Está mais que provado, os empresários modernos hoje não diriam que suas empresas têm uma estratégia de marketing, mas sem esta é uma empresa de marketing, pode-se notar que as grandes marcas são nomes internacionais que causam impacto, por isso respira aliviadamente em segmentos diversos.

4.6 – Estratégia de Diferenciação

De acordo com Ferrel, a percepção do consumidor é de máxima importância no processo esclarecendo que a diferença entre produto está baseada em qualidades real ou psicológica.

Kotler vê a diferenciação como um ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrente. Observando setor de volume, setor estagnado, setor fragmentado e setor especializado. Milind Lele observou que as empresas diferem seu potencial de manobra a partir de cinco dimensões: mercado alvo, produto, canal, promoção e preço. Pois as que prometem alto retorno definem a alavancagem estratégica da empresa.

No processo de Marketing Estratégico é fundamental como primeiro passo a análise das oportunidades para uma empresa. Estas oportunidades vão determinar uma vantagem diferencial que possibilite a execução da ação de marketing que se traduza em crescimento ou lucro para a companhia.

Há inúmeras oportunidades disponíveis em qualquer economia, desde que haja necessidades insatisfeitas. Contudo, não quer dizer que representem oportunidades para qualquer um. A oportunidade de marketing é aquela em que a empresa desfruta de uma vantagem que é requisito para seu sucesso.

É importante no processo de análise das oportunidades que a empresa após definir o conjunto de oportunidades mercadológicas disponíveis, elabore um quadro de

suas principais oportunidades, considerando em primeiro lugar as oportunidades de crescimento intensivo dentro de seu negócio atual de produto-mercado, analisando então as oportunidades de crescimento integrado e depois de crescimento diferencial fora do seu sistema central de marketing. Para assim escolher entre as oportunidades, que deverão estar reportadas ao objetivo e missão da empresa.

5. VALORIZAÇÃO E IMPORTÂNCIA DO CLIENTE

5.1 – Sorria você está sendo filmado

Quem já não viu, ao entrar em algum estabelecimento comercial, um cartaz, com o símbolo de um rostinho, amarelinho, redondinho, sorridente, com os dizeres “Sorria, você está sendo filmado”?

Aposta-se que o funcionário que veio lhe atender não lhe ofereceu o mesmo sorriso do cartaz. Talvez tenha lhe obsequiado com um "pois não, posso ajudá-lo ?" ou um "o que que era prá ti?". Ou seja, você, cliente, deve sorrir para a filmadora de segurança da loja (mesmo que ela seja de mentirinha), mas a pessoa que está ali para lhe servir, via de regra, é extremamente econômica em sorriso, atenção, gentileza e cortesia.

5.1.1 - Como atrair o cliente?

Diante da acirrada e crescente concorrência em todos os setores, de produtos similares vendidos a preços similares e em condições de pagamento semelhantes, a qualificação do atendimento passou a ser o fator decisivo para a conquista e, principalmente, manutenção de clientes.

De acordo com Nasajon (2000), na maioria das negociações é possível chegar a um acordo onde os dois lados ganhem desde que você saiba o que é importante para cada um, evitando “levar vantagem”, para manter relacionamentos longos.

O vendedor deverá mostrar a negociação como algo produtivo, visando grandes benefícios ao cliente e identificar o motivo verdadeiro de uma recusa, para poder oferecer contraproposta, que atinge o fator de motivação do seu parceiro e permita fechar a venda e dar continuidade à negociação.

O princípio básico para convencer alguém é a franqueza total: “cada vez mais as pessoas estão em busca da verdade. Quanto mais verdadeiro você for, mais chances você tem”.

Para vender, comunique-se de maneira que as possíveis perguntas de seu

interlocutor já estejam respondidas no seu discurso, na sua apresentação. Não dê brechas para dúvidas ou antagonismo. Porque, quando surgem essas perguntas por parte do comprador...bem, suas respostas ficam parecendo desculpas arrumadas na hora.

Nos estudos de Cobra (1994), a transferência de posse de um produto ou serviço deveria ser definida como um processo que se inicia com a análise de necessidades e desejos dos consumidores ou clientes potenciais.

A esse ato se agregaria ainda a assistência desses clientes potenciais no sentido de ajudá-los a identificar de que maneira esses desejos e necessidades podem ser melhor satisfeitos, através de aquisição de um produto, serviço ou mesmo de uma idéia.

Dessa maneira, a venda poderia ser identificada com ato de persuasão e isto significa saber identificar os fatores que interagem positiva ou negativamente no processo de vendas. Segundo os psicólogos, há um sem número de fatores que agem sobre o comprador no momento da compra, mas cabe ao vendedor identificar, canalizar ou neutralizá-los conforme o caso. E será importante para isso que o vendedor tenha de fato dirigido ao cliente comprador.

É por essa razão que os vendedores que pesquisam o mercado estão mais aptos a ajudar o comprador na hora de sua decisão de compra.

Os vendedores podem permitir aos compradores descobrir as suas próprias razões de compra, ouvindo, observando e compreendendo as comunicações não-verbais. Esses tipos de vendedores se apresentarão aos compradores como “consultores”. Eles não tentarão iludir o comprador com blablablás.

Muitos lojistas afirmam que treinar custa caro. E sorrir, quanto custa ? A gente aprende a sorrir antes mesmo de aprender a falar e a caminhar, mas muitas pessoas, depois que ficam adultas, esquecem.

Uma boa solução seria colocar um cartaz nas lojas, mas voltado para o lado interno, à vista de atendentes e vendedores, com os seguintes dizeres: “Sorria o cliente chegou – Ele, comprar, retornar e recomendar nossa loja depende de você”.

Porque, na realidade, quem está sempre sendo "filmado" pelos olhos e pela mente do consumidor é o atendente, é o vendedor, é o caixa, é o empacotador, é a secretária, é a recepcionista, é o garçom, o porteiro, o segurança.. O cliente comprar ou virar as costas, retornar ao estabelecimento ou nunca mais aparecer, recomendar a loja

ou sair falando mal, depende totalmente da imagem do atendimento que ficar marcada em sua lembrança.

5.2 - O Cliente Precisa de Atenção

Com as facilidades da tecnologia, hoje, o consumidor pode comprar qualquer coisa, em qualquer lugar, sem sair de sua casa, utilizando o telefone ou a Internet. Então, com todas essas facilidades, se ele decide se deslocar até um estabelecimento comercial, quer fazer desse momento um evento; na realidade, o que ele quer é carinho, atenção, respeito, consideração.

De acordo com Pacetta (1994), vender envolve pessoas. De outra maneira, ficaríamos apenas na venda por correspondência. Chamamos o cliente de “cliente” e perdemos de vista o fato de que Lee é um ser humano, ou um grupo de seres humanos, que toma decisões.

Porque associamos o termo “pragmático a uma pessoa que revele uma atitude fria, indiferente e distante?”.

Observa-se uma das experiências de Pacetta (1994), que diz:

No meu tempo de novato, o melhor vendedor que já conheci, Steve Urban, ensinou-me a entrar no escritório do cliente pela primeira vez e procurar uma maneira de estabelecer uma conexão pessoal. O que é aquilo pendurado ali na parede? A foto de uma pescaria, um troféu de tênis ou uma aquarela pintada por criança de jardim de infância? Steve podia ficar ali durante 15 minutos conversando sobre pescaria, câibra de tenista ou uma vaca de cor púrpura, de seis pernas, e chifres que pareciam guidons de bicicleta.

Não se trata apenas de uma técnica de vendas para quebrar o gelo. O que acontece é que você vende a si mesmo juntamente com o produto. Vendedores bem-sucedidos vêm fazendo isso desde muito tempo atrás.

Hoje, teóricos e consultores de empresas dizem-nos que clientes não compram apenas um produto, compram também uma “experiência”: um pacote, a documentação,

o serviço, a imagem da empresa, o desenho, etc. Eles compram você, o vendedor, atendente, negociador.

Se seu vizinho ganhou uma promoção, você talvez lhe envie um cartão de cumprimentos. E ele é apenas seu vizinho. Porque não fazer o mesmo com o cliente?

Envie-lhe cartões de Natal e de aniversário. E não esqueça um bilhete de muito obrigado quando o negócio for fechado. Leve seus clientes para almoçar fora, para jogos de futebol e outras atividades externas.

Não há lei alguma proibindo que você transforme o cliente em seu amigo.

Segundo Nasajon (2000), enquanto estamos esperando para ser atendidos, podemos estar pensando:

“-Será que vai demorar para atender?”

-Quem será que vai atender?

-Será que vou gostar do atendimento?

-Será que vou conseguir a informação que preciso?

-Será que vou encontrar a solução?”

Quando o telefone toca e vamos atender, estamos pensando:

“-Quem será?

-Qual será o assunto?”

Nos dois casos, temos expectativas como a de ser tratado com atenção, respeito, cortesia e boa vontade. E como podemos demonstrar para o cliente que ele é importante? Como mostrar para o cliente que ele merece toda a nossa atenção, respeito, cortesia e boa vontade?

Os seguintes princípios nos movem e nos desafiam todos os dias:

1) Valorização do cliente - direcionamento para apreender o ponto de vista, o

negócio e a necessidade do cliente, buscando efetivamente agregar valor através dos serviços disponibilizados;

2) Inovação - mente atenta às oportunidades e à criação de caminhos mais arrojados para o alcance do êxito.

3) Embasamento científico - atenção voltada para descobrir as relações de causa-e-efeito, de modo a atuar sobre a causa-raiz dos problemas (e das oportunidades de crescimento):

4) Visão sistêmica - preocupação constante em desvendar as relações de dependência entre os vários sistemas que compõem as organizações, assegurando que cada decisão contribua na otimização das partes e do todo.

5) Honestidade/ética - visão ecológica, orientada para despertar potencialidades latentes, sem abrir mão, do senso de justiça, humanismo, cidadania e integração do homem com o universo.

6. ATENDIMENTO QUALIFICADO AO CLIENTE

6.1 – Qualificação no atendimento ao cliente

Segundo Cobra (1994), as pessoas são motivadas por necessidades, algumas das quais são físicas e outras psicológicas. Os consumidores têm sempre algumas necessidades a serem satisfeitas e a menos que elas os satisfaçam, tenderão a sofrer tensão. A fome, a falta de afeição são algumas das causas de tensão.

Muitos cientistas comportamentais têm investigado o impacto das necessidades no comportamento humano e todos concordam que as necessidades podem ser categorizadas sob a forma de significados.

Dentre essas análises de comportamento, uma das mais conhecidas é a de Abraham Maslow, que descreveu a chamada “hierarquia das necessidades”; por sinal de extraordinária utilidade para se analisar os estágios das equipes de vendas e também para se compreender melhor consumidores e clientes.

A venda tem sido entendida ao longo do tempo como uma transação entre duas partes, ditas comprador e vendedor, na qual há a transferência de posse de um produto, de um serviço ou mesmo de uma idéia.

Tendo em vista essa compreensão, o processo de venda passa a incluir a adoção das técnicas de persuasão no contrato entre vendedor e comprador.

Tantas têm sido as técnicas de marketing utilizadas na persuasão ou sedução de um comprador, que o vendedor deixou de ser um mero “tirador de pedidos”.

O homem de vendas deve ser moldado e treinado para fazer marketing. Aliás não só marketing, pois as condições de mudança do mercado estão levando os vendedores a ampliar o escopo de suas atividades.

Para que possamos qualificar nosso atendimento é preciso primeiramente combater o mau humor e pensar “eu sou melhor”. “E ter um padrão de atendimento, qual a estratégia mais eficaz para estabelecer um padrão de atendimento ao cliente?”

- Cortesia;
- Exclusividade;

- . •Comprometimento;
- . •Solução rápida;
- . •Integridade.

Um dos maiores valores que os clientes esperam de fornecedores é a alta qualidade de produtos e serviços. Os executivos de hoje vêem a tarefa de melhorar a qualidade de produtos e serviços como prioridade. A maioria dos clientes não mais aceitará nem tolerará qualidade mediana. Se as Empresas quiserem continuar no páreo, e apresentando lucros, precisam ter uma boa qualificação no seu atendimento para que os clientes saiam satisfeitos e através de sua satisfação tragam novos clientes para a Empresa.

Segundo Nasajon (2000), cada cliente possui necessidades e expectativas diferentes. Ao atendê-los do mesmo modo, você pode encantar alguns e desapontar outros.

O seu cliente está sempre avaliando a qualidade de sua empresa a cada contato pessoal ou por telefone. Portanto, esses contatos são oportunidades para encantar ou decepcionar um cliente.

Todos em uma empresa, da alta direção à linha de frente, necessitam de habilidades e estratégias para encantar o cliente.

A cada dia que passa, o consumidor fica mais exigente e a concorrência mais acirrada. Muitos produtos viraram commodities – compra-se até sem sair de casa. Superar as expectativas do cliente tornou-se o grande diferencial na hora da decisão de compra. O desafio para as empresas da área de comércio será o de qualificar o elo mais frágil deste ciclo mercantil:

O pessoal de atendimento e vendas no comércio varejista.

Os fabricantes investem milhões no desenvolvimento de novos produtos. Os distribuidores no desenvolvimento de canais. Elevadas quantias são investidas em mídia e em cursos, porém o foco sempre é no produto. São os apreciados eventos e "road-shows", onde, via de regra, quem comparece é o dono da loja, quase nunca seus

funcionários.

Mas quem é que recebe o consumidor na loja? Quem é que apresenta o produto? Quem é o elemento decisivo na hora da efetivação da venda? A resposta é uma só: O pessoal de atendimento e vendas.

Esses profissionais, na maioria das vezes, não participam de cursos de aperfeiçoamento. E o que é pior: não recebem nenhuma espécie de treinamento sobre como abordar corretamente o cliente, como apresentar os produtos, como convencer o cliente a comprar e como fidelizar o cliente. Da abordagem ao pós-venda, tudo é feito de maneira empírica.

O resultado disso é uma expressiva rotatividade de mão-de-obra, baixos índices de remuneração e motivação, com conseqüente queda no volume de vendas. Isto acaba tornando-se um ciclo vicioso: contrata – não treina – não vende – demite – contrata um novo – não treina – demite -etc...Os empresários ainda não se deram conta de que esse custo é infinitamente maior do que investir em treinamento.

Só que, com a globalização e a revolução tecnológica, as coisas mudaram. O consumidor neste final de século está muito mais exigente. Ele não admite mais apenas a cortesia formal, o tratamento indiferente e o mal atendimento. A disseminação dos conceitos de Qualidade Total e dos direitos do Código de Defesa do Consumidor, a estabilidade econômica e a facilidade do acesso à informação, tornaram a qualidade de atendimento ao cliente o fator primordial para a sobrevivência das empresas.

6.2 -Investimento em Treinamento

Não há possibilidade de nos desenvolvermos economicamente e, conseqüentemente, elevarmos o nosso nível social, sem aumentarmos as nossas habilidades, sejam elas intelectuais ou técnicas. Logo, aumentar a capacitação e as habilidades das pessoas é função primordial do treinamento.

Treinar é “o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem, é educar, ensinar, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender”.

O treinamento deve incentivar ao funcionário a se autodesenvolver, a buscar o seu próprio meio de reciclagem. O profissional de treinamento por sua vez, deverá conscientizar os funcionários da importância do autodesenvolvimento e da busca constante do aprendizado contínuo.

A missão do treinamento pode ser descrita como uma atividade que visa: ambientar os novos funcionários; fornecer aos mesmos novos conhecimentos; desenvolver comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho. É preciso investir em treinamento para os funcionários, pois ao treinar um funcionário, este pode se sentir prestigiado perante sua empresa, pois desta forma ela demonstra sua preocupação em capacitar bem seus profissionais, dando-lhe a oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Um programa de treinamento deve se guiar por determinados pontos imprescindíveis para o seu sucesso: Identificar o cliente, fazer o levantamento das necessidades, diagnosticar o problema, elaborar um programa de treinamento, objetivo, definição dos temas, metodologia, processos e técnicas, tempo e custo.

De acordo com Cobra (1994) a mudança comportamental do vendedor pode ser obtida por meio do treinamento, utilizando-se métodos tais como:

- Dramatização: o chamado programa de desempenho de papéis (role playng) que ajuda o vendedor a vivenciar, numa teatralização, as mais variadas situações de simulação de vendas.
- Work-shop: através de trabalhos de grupo nos quais são discutidas várias situações de vendas.
- Autodescoberta: o desenvolvimento de trabalhos de elaboração de projetos de marketing ou de vendas ajuda o vendedor a se posicionar perante o universo de situações no qual o seu dia-a-dia se vê envolvido. Pode ser desenvolvido, ainda, através de jogos e simulações.

O que mais importará para a organização é estar ciente do tipo de retorno que o programa de treinamento irá trazer para a empresa. portanto, ao terminar um treinamento deve-se avaliá-lo junto aos treinados e checar posteriormente se ele trouxe

realmente benefício para empresa.

Ao investir em treinamento espera-se que haja “aumento de produtividade, mudança de comportamento, melhoria do clima humano da organização, redução de custos e de acidentes, rotação de pessoal, além de outros resultados”.

Cortesia é a palavra chave para um bom atendimento. Para continuar conquistando a simpatia e a confiança dos clientes, deve-se tratá-los como você gostaria de ser tratado. Com um sorriso, um bom dia/ boa tarde, um aceno com a cabeça, um aperto de mão. Tudo isso demonstra respeito e atenção pelo cliente.

7. CONCLUSÃO

Toda empresa que pretende ser líder, deve organizar um rico fluxo de informações, para seus gerentes de marketing. Empresas já competitivas, estudam as necessidades de informações de seus gerentes e projetam seus sistemas de informações de marketing de modo a satisfazer a essas necessidades, estas informações são desenvolvidas usando registros internos da própria empresa, atividades de inteligência de marketing, pesquisa de marketing e análise de suporte à decisão de marketing, como disse Kotler.

Ser líder não é vender mais, é ser a melhor, pois existe uma filosofia, que a confiabilidade não se compra se conquista, preocupado constantemente em satisfazer os desejos e necessidades de cada cliente, tornando a empresa um parceiro e não simplesmente um fornecedor de produtos para o seu consumidor, mas sim realizar sonhos, manter um relacionamento com seus clientes, inovando sempre, atento a todas as mudanças. Porque a estratégia principal é criar sempre uma forma de acessar a mente do consumidor.

É melhor ser o primeiro na cabeça do consumidor do que ser o primeiro em um mercado.

Esse empreendedor não está preocupado com valores quantitativos e sim qualitativos, pois disse Peter Drucker que o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de vender. O que Drucker quis dizer é que a tarefa de marketing é descobrir necessidades não atendidas e fornecer soluções satisfatórias.

Também disse Kotler que, quando o marketing é bem sucedido, as pessoas gostam do novo produto, a novidade corre de bola em bola e pouco esforço de venda se faz necessário.

Pode-se dizer literalmente, há milhares de combinações de compostos de marketing possíveis que, acompanhados de boa análise ambiental, podem dar a uma empresa a chance de satisfazer às necessidades dos seus respectivos consumidores, cada um com seus próprios desejos, percepções, preferências e critérios de compra.

Essa crença está no âmago da nova visão dos processos de negócios, que coloca o marketing estratégico no início do processo de planejamento.

Toda estratégia de marketing deve incluir a missão e os objetivos da empresa. Estes orientam a implementação de estratégias e de programas específicos durante o período abrangido. O plano também deve indicar o escopo competitivo do negócio.

Como comentou a assistente de Jane Melody na Sonic, você é responsável pela preparação de uma minuta de declaração de missão, analisando os objetivos e recomendando o escopo competitivo.

Apesar da importância da organização, no panorama da política geral de uma empresa muito famosa, esta deve estabelecer uma verdadeira estratégia mercadológica, completa e muito bem elaborada. Porque as maiores marcas do mundo, todas de alguma forma, tem a sua estratégia de marketing. Isso é muito pouco, é subestimar a sua principal concorrente, pois a era moderna já está apontando que o consumismo é a irresponsabilidade da vaidade empresarial que levará à destruição da natureza, e já marcando data para a guerra nuclear, que será o fim do consumismo.

É fácil entender as pessoas, todos têm desejos, sonhos e sensibilidade e simplesmente ter a possibilidade de satisfação desta necessidade ou desejo, que nem mesmo ele sabe definir. Esta quer ter confiança no marketing e transferir para a empresa escolhida o ônus das suas decisões mais comuns, encontrando neste produto a satisfação dos seus desejos ou necessidades.

Estabelecer não uma estratégia de marketing e sim o marketing estratégico. Porque além de conceitual, filosófico, cultural e tático, os mais importantes são os deveres sociais que literalmente visam o aspecto humano e torna a venda algo supérfluo e será sempre imperceptível devido à ética. Porque não busca valores e fatos específicos, ao contrário, procura identificar padrões, atitudes e opiniões que influenciam o processo de raciocínio. Descobrimos até que ponto as pessoas estão abertas à aceitação de uma nova tecnologia, não ouvindo apenas anônimos, mas pessoas conceituadas, defensores do meio ambiente, como: pesquisadores, professores e universitários, sem esquecer as ONG's e associações, observando projetos e pesquisas das mesmas.

Marketing estratégico dentro de uma organização pode se dizer que é a ciência de entender desejos e sonhos, preparando e aplicando os meios para conquistar e manter os objetivos pretendidos, fazendo coisas que o cliente valoriza e que seu concorrente não conseguirá fazer igual, usando as leis vencedoras do marketing. E aplicando as

novas armas empresariais e desburocratizando os setores da organização.

É impossível esquecer a sabedoria de David Packard co-fundador da Hewlett-Packard, que externou ao mundo: “O marketing é importante demais para ficar por conta apenas do departamento de marketing”.

Há uma culpabilidade por partes dos gerentes que boicotam as informações irresponsavelmente prejudicando a própria empresa, não à possibilidade de execução eficazmente de uma estratégia de marketing sem autonomia e ainda mais com os sabem tudo que precisam da estratégia para o bem do produto, mesmo assim quando vêem a planilha de custo. Pois esta é a reclamação de milhares de profissionais de marketing, que queixam de seus gerentes, que vêem os custos com o marketing como gastos e não como investimento.

Como é possível implementar um projeto coordenado por um gerente que não acredite em marketing?

Por isso o marketing é muito importante para ser apenas um departamento. Pois sem investimento não há marketing, uma vez que toda empresa deve organizar um rico fluxo de informações para seus homens de marketing, o marketing sem know-how, nunca será um baluarte da empresa, mas em caso de fracasso da estratégia de marketing, será o único crucificado em termos mais gerais, os administradores precisam de um novo estilo de pensamento sobre o marketing. É necessário criatividade, inteligência e ser aberto a mudanças, jamais limitados aos estilos passados, como o ponto de vista de alguns gerentes de topo que criticaram os homens de marketing ao dizerem que não são suficientemente capazes de inovar e nem empresariar em seu raciocínio e no processo decisório.

Muitas empresas que falam de inovações e de mudanças, mas o que falta mesmo é sofisticação em relação às informações para o departamento de marketing, pois o diretor precisa ser forte, para fazer funcionar a estratégia, hoje os maiores empresários do mundo vêem o marketing como uma empresa de inteligência dentro de suas organizações, responsável pelo sucesso dos seus produtos, abrindo fronteiras, realizando desejos de seus clientes, monitorando os passos da concorrente, estes empresários embora capitalistas, consumistas, mas investem nos projetos apresentados.

É justamente por esse motivo que estas empresas são as maiores do mundo e dentro de uma visão panorâmica, o marketing é um parceiro para os empresários líderes,

que estão na frente dos concorrentes com competitividade porque já aceitam o novo estilo, não precisam de uma estratégia de marketing, a sua empresa tem agora o marketing estratégico, que começa antes de existir o produto e fazendo sempre ajuste na estratégia.

O marketing estratégico além de planejar, implementar e controlar, está sempre envolvido com os acontecimentos no ambiente de marketing e fazendo análise sempre de forma precisa.

Atento às novidades e necessidades do mercado e dos consumidores em geral, de todos os setores, fazendo novas descobertas, surpreendendo o mercado e os consumidores.

BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Ledice. *Jornal O Globo*. Pg.37. 26/05/02.

_____. *Jornal O Globo*. Pg.28. 01/06/02.

_____. *Jornal O Globo*. Pg.33. 04/05/02.

AQUINO, Ruth. *Revista Veja*. Pg.84/19.06.02.

BRITT, Bumer. *Livro Marketing Estratégico*. Pgs.75, 79, 80, 81, 86, 87.

BRUTINGER, Jacqueline. *Revista Exame*. 04/06/97.

BECK, Marta. *Jornal O Globo*. 02/05/02.

BERRY, Leonard L. *Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

COBRA, Marcos. *Administração de Vendas*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. Flávio A. Zwang. *Marketing de Serviços - Conceitos e Estratégias*. São Paulo: Mc Graw Hill, 1986.

DENTON, D. Keith. *Qualidade em Serviços: O Atendimento ao Cliente Como Fator de Vantagem Competitiva*. São Paulo: Makron McGraw-Hill, 1990.

FERNANDES, Eda Conte. *Qualidade de Vida no Trabalho*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996. LOBOS, Júlio A. *Encantando Clientes: Externo e Interno*. São Paulo: Hamb, 1998.

KOTLER, Philip. *Princípios de Marketing*. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999. CERTO, Samuel C. e PETER, J.Paul, *Administração Estratégica*, São Paulo: MAKRON Books do Brasil Editora Ltda., 1993

_____. *Marketing*. Ed compacta. São Paulo: EDITORA ATLAS AS, 1984.

NASAJON, Cláudio V. *Venda-se*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PACETTA, Frank. *Como incendiar suas vendas*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WHITELEY, Richard C. *A Empresa totalmente voltada para o cliente, o planejamento e ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ZEMKE, Ron; SCHAAF, Dick. *A Nova Estratégia de Marketing: Atendimento ao Cliente*. São Paulo: Harbra, 1991.